



Vortrag:
Organisationsentwicklung
Das 6-Phasen-Modell

Veranstaltung: Messe 'Qualifikation' in Hannover

Datum: 20. September 1995

Referenten: Dr. Reiner Blank (flow) und
Jörg Rumpf (SmithKlineBeecham)

Die Urheberrechte sind zu beachten. Das Copyright und die Nutzungsrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Dieser Vortrag / dieses Script darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Scripts in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-Rom.



Dr. Reiner Blank:

Guten Morgen, meine Damen und Herren!

Ich beginne mit einem Zitat: "Wir gehören zu den Dinosauriern in unserer Gesellschaft und wir müssen uns ändern. Diese Einsicht ist bei meinen Vorstandskollegen noch nicht mehrheitsfähig. Aber auch sie werden begreifen: Wir müssen und wir werden uns ändern."

Das sagte ein Vorstandsmitglied eines großen deutschen Konzerns zu mir, vor zwei Wochen in der Mittagspause während eines Seminars. Die Einsicht scheint allmählich zu greifen, dass die Unternehmen sich den großen Umwälzungen in Gesellschaft und Wirtschaft anpassen müssen. Die 500.000 Dollar-Frage lautet nun: Wie können wir diese Veränderungsprozesse steuern? Wie können diese Prozesse erfolgreich verlaufen? In den Unternehmen galt lange das Prinzip der Einzelleistung. Alle Personalentwicklungsprogramme, Weiterbildungen, Belohnungssysteme, Karrieremöglichkeiten haben sich darauf konzentriert: ein Individuum zur Bestleistung zu formen, doch das ging oft auf Kosten der Gemeinschaft. Heute müssen wir das Kunststück vollbringen, Teams zu entwickeln, Teamleistungen zur Synergie zu führen ohne dabei das Individuum zu vernachlässigen. Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung gehören untrennbar zusammen.

Wie geschieht Veränderung, das ist die Frage. Wir haben es in den letzten 15 Jahren studiert, die Literatur verfolgt zum Thema Veränderungsmanagement. Wir haben es beobachtet in vielen Organisationen, wie Veränderung geschieht, wie man damit fertig geworden ist, wie man sich zurecht gestolpert hat, und wir haben es selbst in verantwortlichen Positionen gesteuert. Jetzt fragen Sie mich: Was ist die beste Methode für erfolgreiches Veränderungsmanagement. Ich sage Ihnen, es gibt viele gute Methoden, aber eine gute Methode zur falschen Zeit ist eine schlechte Methode.

Deshalb möchte Ihnen heute morgen sechs Phasen vorstellen. Es geht um die Phasen eines Veränderungsprozesses. Sechs verschiedene Phasen. Wir haben als Hintergrund, um dieses veranschaulichen zu können, eine Welle gewählt, das Bild einer Welle, weil die Welle Dynamik veranschaulicht, sie veranschaulicht Bewegung und Veränderung ist Bewegung. Es wird etwas in Bewegung gebracht in einem Unternehmen. Ich werde Ihnen jetzt ganz kurz eine Übersicht über diese sechs Phasen eines Veränderungsprozesses geben. Herr Jörg Rumpf, Personalleiter bei SmithKline Beecham, Werk Gronau wird es dann ganz praktisch machen, weil er ein Veränderungsprojekt in dem Werk in Gronau geleitet hat.

Die sechs Phasen eines Veränderungsprozesses: (siehe Bild auf der nächsten Seite)

Die erste Phase nennen wir Vision und Ziel. Das Ziel bestimmt den Weg. Wenn zu Beginn keine Vision da ist, keine Zielsetzung da ist, dann kann man auch keinen Weg gehen. Das ist die Vorbedingung. Und das geschieht top down. Der Leitung, der Führung muss klar sein, wo es hingehen soll. Es muß da Übereinstimmung sein. Wo geht es hin, von Punkt A nach Punkt B.



Die zweite Phase eines Veränderungsprozesses ist, persönlichen Interessen nachzugehen und Fähigkeiten zu erkennen. Persönliche Interessen und Fähigkeiten, das ist der zweite Schritt in diesem Veränderungsprozess. Betroffene werden beteiligt. Man kann keinen Weg gehen, wenn die Betroffenen nicht beteiligt werden, wenn die Personen, die im Unternehmen sind, es nicht mittragen, mitverantworten und den Weg mitgehen.

Die dritte Phase: Regulierung und Management. Hier geht es um den Realitätsgehalt des Veränderungsprozesses, Regulierung und Management. Was war für uns früher erfolgreich, fragt man sich in dieser Phase, was hat nicht geklappt in der Vergangenheit. Auf der anderen Seite wird gefragt, welche Optionen haben wir eigentlich für die Zukunft. Welche Rahmenbedingungen sind eigentlich für uns gesetzt in unserem Unternehmen. Projekte werden angedacht, Projekte werden besprochen, es wird ausgewertet und dann...

...in der vierten Phase werden klare Entscheidungen getroffen, in der dritten Phasen wird das Konzept besprochen, in der vierten Phase Entscheidungen geplant. Zum Beispiel kann die Entscheidung sein: Wir arbeiten zukünftig in Teams. Und deshalb braucht auch Frau Meyer die Vorgänge nicht mehr von Ihrem



Vorgesetzten nur zeitweise zu übernehmen, sondern sie macht das jetzt selbstständig. Dadurch geschieht natürlich Verunsicherung, aber das sind Entscheidungen, die in dieser vierten Phase gefällt werden.

Und jetzt die Dynamik, da, wo man im Hintergrund die Welle sieht, wo etwas passiert, wo man es spürt, das ist die Implementierungsphase, wir nennen sie Aktion und Zusammenarbeit. In einem Wort: Tun. Das ist die fünfte Phase des Veränderungsprozesses, hier wird einfach gehandelt, Implementierungsphase.

Die sechste Phase nennen wir Auswertung und Erfolge feiern. In der sechsten Phase schaut man zurück, wo sind wir hergekommen, Phase eins, zwei, drei, vier, fünf. Jetzt sind wir hier in der Auswertungsphase und man registriert, ja wir haben einige ganz konkrete Erfolge erreicht, und jetzt wird gefeiert, die Tassen hoch. Und natürlich auch sehr nüchtern ausgewertet. Wir haben das Bild der Welle gewählt. Die Welle ist dynamisch und deshalb, und deshalb, wenn die sechste Phase abgeschlossen ist, wenn die Auswertung stattgefunden hat, ist man schon in der nächsten Welle. Sie merken, ich deute es hier nur an, es ist eine Bewegung, die von eins bis sechs geht und dann wieder eine neue Bewegung beginnt, dass Visionen, Ziele klarer gesetzt werden und eine neue Basis sich entwickelt.

So, das war ganz kurz ein Überblick. Theorie ist grau, sagt man, Papier ist geduldig. Jetzt das konkrete Beispiel anhand von SmithKlineBeecham.

Jörg Rumpf:

Als ich jetzt die Einleitung von Dr. Blank gehört habe, ist mir mal wieder was Neues aufgefallen an dieser Welle. Wenn man so einen Veränderungsprozess macht in einer Firma, und wenn man das leitet, dann ist man ungefähr wie so ein Surfer, der versucht, das Überleben zu finden und man sieht da schon an der Form der Welle in dieser Phase fünf, da ist dann der Punkt, wo viele auch baden gehen. Das ist beim Surfen nicht anders. Da kommt es darauf an, dass man diese ersten vier Phasen auch wirklich vernünftig vorbereitet hat, um auch in Phase 5 noch standfest auf dem Surfbrett bis zum Ende zu kommen.

Was ich Ihnen zeigen will, ist, wie wir bisher in unserem Reengineering-Projekt vorangekommen sind in Gronau, nicht das Gronau, was die meisten kennen, so irgendwo an der holländischen Grenze, sondern vierzig Minuten südlich von hier in der Nähe von Hildesheim. Wir sind eigentlich noch mittendrin, aber wir haben ein paar Teilerfolge hinter uns gebracht.

Ich möchte Ihnen erzählen, wie wir bislang vorangekommen sind und wie wir diese Phasen für uns in die Wirklichkeit übersetzt haben. Ich fange an mit einer Phase null, denn Sie müssen so ein bisschen vorweg wissen, was ist das eigentlich für ein Betrieb, die Ausgangsposition. Wenn ich eine Organisation verändern will, muss erst mal eine da sein.

Wir haben so ein schönes klassisches Werk. SmithKline Beecham, Arzneimittel, in Deutschland nicht so bekannt, international unter den Top-Ten. Wir haben in Gronau eine Fabrik. Wir machen dort Arzneimittel aller Art, über 75% für den



Exportmarkt, klassische Struktur. Etwas unter 300 Personen, 240 Mitarbeiter, 35 Führungskräfte, eine klassische Struktur, ungefähr eins zu sieben ist die Führungsspanne. Also, wir hatten am Ausgangspunkt noch sieben Mitarbeiter auf eine Führungskraft. Das ist schon ganz schön üppig. Eine klassische hierarchische Organisation, das Schlimmste, sage ich mal in Führungszeichen, Orale Produktion, also alles, was man so durch den Mund für Arzneimittel einnimmt, Tabletten und ähnliches. Da haben wir fünf Ebenen gehabt, vom Werksleiter bis zum Maschinenbediener. In der Verwaltung, das geht noch ein bisschen einfacher, da waren es nur drei Ebenen im Durchschnitt, im Rest des Betriebes vier Hierarchieebenen. Das Verhältnis von direkten und indirekten Mitarbeitern ist äußerst ungünstig. (Das muss man vielleicht erklären für die, die Produktion nicht kennen. Direkt rechnen wir den Mitarbeiter, der direkt zu einem Produkt, das wir herstellen, zuzuordnen ist. Der macht wirklich was, der schöpft eigentlich den Wert, den wir verkaufen. Und die indirekten, das kann man mal so sagen, das ist der Wasserkopf. Das sind die, die verwalten und von den Direkten ernährt werden müssen, wenn man so will.) Und da sehen Sie schon, das Verhältnis stimmt nicht so ganz, wie es eigentlich sein sollte, 36 zu 64, also 64% der Belegschaft sind eigentlich mehr dem indirekten Bereich zuzuordnen. Da haben wir also auf jeden, der etwas schafft, zwei, die noch daran mitessen wollen, und das ist kein gutes Verhältnis.

Wir hatten auch eine typische Situation in der Pharma-Industrie, eine hoffnungslose Unterauslastung. Jede Menge Maschinenkapazität, aber nicht einmal im Einschichtbetrieb annähernd 70 bis 80 Prozent Auslastung, es waren drastisch weniger. Das war die Ausgangsposition für uns in einer Situation, in der die Pharma-Industrie sich insgesamt total umorganisiert und umstrukturiert. Die Pharma-Welt, sage ich immer, speziell in Deutschland, hat eigentlich jahrzehntelang wie in einem Naturschutzgebiet gelebt. Wenn man das salopp sagt, das darf man eigentlich als Mitarbeiter in der Pharma-Industrie gar nicht sagen, wenn es am Ende irgendwo nicht gereicht hat, erhöht man halt die Preise und dann ist die Sache in Ordnung und wie der eigene Laden organisiert ist, ist eigentlich nicht weiter interessant.

Das ist sicherlich übertrieben, aber ein bisschen davon hat es schon gehabt und das fördert natürlich Strukturen, die nicht gerade sehr beweglich sind und nicht sehr kostenbewusst sind. Das ändert sich jetzt schlagartig. Die Pharma-Industrie macht in diesen Jahren und sicherlich in den nächsten drei, vier Jahren noch dramatischer eine Entwicklung nach, die in normalen Industriebereichen vor Jahrzehnten angefangen hat und längst vorbei ist, nämlich Orientierung auch in Herstellungskosten, auch Reaktionszeiten, Stichworte wie Just -in-Time, solche Dinge, hat es in der Pharma-Industrie früher nicht gegeben.

In der Automobilindustrie ist das alles ein alter Hut und die Pharma-Industrie wird das auch tun, sie wird das in dramatischer Geschwindigkeit aufholen müssen, und Sie sehen, es vergeht kaum eine Woche, wo man nicht liest, dass wieder einer den anderen gekauft hat und welche fusionieren. Am Aktienmarkt passiert alles mögliche, da ist eine Menge Dynamik drin und das natürlich auch in Deutschland.

Bei uns im Konzern hat man das vor einigen Jahren erkannt und wir haben angefangen, uns auch speziell um Produktion, um die Versorgungskette für unsere Produkte zu kümmern. Und der Konzern hat hier, da beginnen wir, mit der Phase eins, ganz konkrete messbare Ziele gesetzt, wo wir eigentlich hinwollen. Diese



Ziele beziehen sich ganz speziell auf den Produktionsbereich, auf den Nachschubbereich für unsere Produkte. Eine Kostensenkung um 20% wollten wir erreichen. Eine Reduzierung der Circle-Time, das ist die Zyklus-Zeit, die wir brauchen, im Grunde die Reaktionszeit der Fabriken, von dem ersten Moment, ich brauche etwas, bis zu dem Moment, in dem ich das fertige Produkt ausliefern kann.

Vor 1 1/2 Jahren hatten wir eine Zykluszeit im Durchschnitt von 135 Tagen, so lange hat das gedauert von der ersten Auftragsverteilung bis zur Fertigstellung des Produktes. Und da wollen wir um 80% runterkommen. Wir stehen im Augenblick, das war jetzt der letzte Wert, so letzte Woche, bei ungefähr 50 Tagen im Durchschnitt. 100% validierte Prozesse, das ist First-Time-Right, wir wollen nichts mehr wegschmeißen, wir wollen keine Vernichtungskosten haben, das heißt aber 100%ige Qualität. Und 100% Kundenzufriedenheit, das ist immer das Problem, wie misst man das, für uns sind das Dinge wie Servicelevel, also wir müssen immer lieferfähig sein, wir müssen unsere Liefertermine 100%ig einhalten und dergleichen. Für all das gibt es ganz konkrete Messinstrumente. In Konzernen und allen Fabriken, und das sind 78 in diesem Konzern, wird das jeden Monat gemessen.

Das fünfte Ziel, was da unten steht, das ist sicherlich etwas, was man nicht so auf Anhieb sieht. Und das ist auch etwas, was auf unserem Mist gewachsen ist, wenn man das so sagen darf, bei uns in der Fabrik, denn wir haben uns die Frage gestellt, welche Chance haben wir eigentlich, diese vier Ziele zu erreichen. In der Zeitplanung dafür waren zwei Jahre vorgesehen. Das geht eigentlich nur, wenn die Leute da mitspielen, wenn die Leute das schaffen, die Leute machen das eigentlich nur, wenn für sie selber auch noch was drin ist. Wenn man an den einzelnen Mitarbeiter denkt, warum mache ich das eigentlich? Das tue ich auch nur, wenn für mich etwas dabei drin ist. Und etwas dabei drin heißt nicht immer der Scheck am Monatsende, das muss schon etwas mehr sein. Geld braucht man auch, aber ich glaube, man muss auch Spaß haben bei der Arbeit, sich wohlfühlen. Und so haben wir dieses zusätzliche Ziel mit aufgenommen (zeigt Folie).

Hier nun die zweite Phase.

Reengineering ist ja mittlerweile ein Flachwort wie Management, Produktion. Reengineering-Projekte schießen aus dem Boden wie Pilze. Auch wenn viele davon eigentlich gar keine sind, aber es ist ein Modewort, es ist ein Modeprozess. Wer sich mit Reengineering beschäftigt, stößt irgendwann auf jedenfall auf dieses Buch von Hammer: "Business-Re-engineering" und da sagt er unter anderem, 70% der Unternehmen, die ein Reengineering-Projekt starten, scheitern. Und ich behaupte mal, diese 70%, die scheitern, scheitern deshalb, weil sie in dieser Phase zwei geschludert haben oder gesagt haben: die wollen wir gar nicht. Die haben nämlich bei dem Versuch, die Organisation zu verändern vergessen, dass die Organisation eigentlich letztendlich nur die Summe der Mitarbeiter ist, die in dieser Firma arbeitet. Wenn man sich darum kümmern will, muss man da anfangen und das erste, wo man diese persönliche Betroffenheit eigentlich herstellen muss und also auf neudeutsch gesagt, das commitment, eigentlich die Verpflichtung, in diese Richtung mitzumarschieren, das ist das Topmanagement. Und das Topmanagement sagt am schnellsten "ja", weil man in der Tat merkt, das was passieren muss. Aber je schneller jemand "ja" sagt zu so einem Umorganisie-



rungsprozess, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er noch nicht gemerkt hat, worum es dabei eigentlich geht.

Das muss man in dieser Phase sicherstellen. Ich muss jedem einzelnen Mitarbeiter, begonnen beim Top-Manager in diesem Unternehmen bis hin zum Pförtner, zum Maschinenbediener, wirklich diese Frage stellen und muss eine Antwort darauf geben. "Was ist für mich eigentlich drin dabei?" "Was habe ich für einen Vorteil?" "Ist für mich erstrebenswert, daß wir gemeinsam diese Firmenziele anstreben?" Und dabei darf man sich auch keine Illusionen darüber machen, welche Schwierigkeiten auf dem Weg lauern werden, welche Rollenveränderungen, Umwälzungen es in so einem Prozess geben wird.

Die zweite Frage kommt dann automatisch und daran kann ich eigentlich merken, ob ich die erste richtig adressiert habe, dann kommt nämlich die Frage: Und wie kann ich dabei mithelfen, dass wir wirklich dahinkommen. Und dann noch in so kurzer Zeit. Wir haben dazu Workshops gemacht, MBTI, ich weiß nicht, inwieweit das bekannt ist, da können wir vielleicht nachher noch mal drüber sprechen. Es ist ein sehr interessantes, einfaches Hilfsmittel, um Mitarbeiter, um Teams, um Gruppen dazu zu bekommen, sich mit Kommunikation innerhalb des Betriebes mal auf sehr anderer Weise auseinanderzusetzen, sich über ihre Beziehung zu anderen klar zu werden. Das war für uns sehr hilfreich in dem Einstimmungsprogramm. Wir haben eine Besonderheit, ist naheliegend bei einer pharmazeutischen Industrie, wir haben ein Management, das sehr stark technisch naturwissenschaftlich orientiert ist. Das ist natürlich eine Hürde, dahin zu kommen, zu sagen, es gibt auch Dinge jenseits von richtig und falsch. Wenn wir so eine Organisationsentwicklung machen, dann gibt es nicht nur richtig und falsch, dann sage ich sehr viel, wo man nach gut und schlecht unterteilt.

Zwischenfrage aus dem Publikum: Was sagt der Betriebsrat?

Wir haben den Betriebsrat von Anfang an mit eingebunden. In unserem Projektteam für das Reengineering-Projekt ist der Betriebsrats-Vorsitzende mit drin. Insofern haben wir von Anfang an den Betriebsrat als einen Träger dieses Projektes mit dabei gehabt. Ich denke mal, da haben wir in der Chemischen Industrie auch ein bisschen bessere Voraussetzungen als in anderen Bereichen, vielleicht. Aber es erfordert auch ein bisschen an Miteinander-Umgehen.

Phase 2 dauert in etwa ein bis sechs Monate, das hängt wirklich davon ab, wo Sie starten im Unternehmen, wie ist die Firmenkultur bislang eigentlich entwickelt. Wir hatten ganz günstige Voraussetzungen und konnten das relativ schnell. Wenn Sie diese Phase zwei überwunden haben, dann kann man in das gehen, was typischerweise eigentlich die Projektarbeit ist, Phase 3. Für uns gibt es drei Abschnitte, die wir machen und das ist vielleicht die Stelle, wo man sagen kann, diese Welle wiederholt sich natürlich. Das läuft am Ende eigentlich kanonartig nebeneinander ab. Sie können das ganze Projekt in diese sechs Phasen einteilen, aber innerhalb dieses Projektes wiederholen sich diese Phasen natürlich andauernd, wenn sie verschiedene Teilbereiche herausnehmen, wenn Sie sich mit den Mitarbeitern zusammensetzen müssen, analysieren wieder einen anderen Bereich.

Insgesamt vollziehen wir jedes Mal drei Schritte in dieser Phase drei. Wir gucken uns an, im Assessment, wo stehen wir eigentlich, die Bestandsaufnahme, wie



sieht es aus, wie laufen Prozesse, wie sind sie organisiert, wer macht was, wer macht was nicht. Der zweite Schritt ist ein Design, ein Entwurf: Wie würde der optimale Prozess aussehen, der uns in die Lage versetzen würde, diese Ziele wirklich zu erreichen für jeden einzelnen Bereich. Wir würden verschiedene Szenarien dann durchspielen: Was wäre wenn, da wird sich ja auch noch irgendwas verändern in dieser Geschichte. Und das sind ganz klassische Projektmanagement-Methoden, Datensammlung, Daten und Fakten, Analyse. Transparenz ist ganz wichtig, wir haben vor Ort gearbeitet. Da wird braunes Papier an die Wand geklebt und das gleich neben die Produktionsmaschine und dann wird der Produktionsfluss aufgemalt. Und wenn der Maschinen-Ingenieur daneben steht und sagt, das ist nicht richtig, dann kann man sofort korrigieren. Jeder weiss sofort, wo wir sind. Der klassische Weg wäre ja gewesen, ich frage den Chef der Abteilung, wie geht's denn. Und dann sagt der, ja Moment, wie steht's in meinen Papieren, wie sollte es denn gehen und dann sagt er es mir. Doch das mag weit davon entfernt sein, wie es tatsächlich läuft. Und wir wollen wissen, wie es wirklich läuft, auch wie schlecht es manchmal läuft, denn nur dann haben wir eine solide Basis, auf der wir etwas Neues entwickeln können.

Die Option, die wir haben, müssen wir werten gegen unsere Ziele, schaffen wir das damit. Und wir wissen dabei auch, daß es auch wichtig ist, die Ziele zu überprüfen. Wichtig war für uns eine Einschätzung zu machen: Ist es realistisch die Zykluszahl mit 80% zu reduzieren. Wenn wir feststellen, das geht gar nicht, weil da prozeßtechnische Dinge dagegen stehen, wir brauchen soviel Zeit für unsere Produkte, weil eben chemische Reaktionen nun mal nicht schneller ablaufen. Dann hätten wir unsere Ziele korrigieren müssen. Wenn ich die Leute in so einem Projekt in eine Richtung laufen lasse, wo ich unrealistische Ziele drin habe, ist die Frustration auch schon vorprogrammiert.

Die Phase vier scheint ganz einfach zu sein. Hier wird jetzt aber nur noch entschieden, wir haben verschiedene Vorschläge und wenn das Team gut gearbeitet hat, dann ist einer einfach so bestechend, dann kann man gar nicht drumherum und muss den beschließen. Das neue Design wird ausgewählt, also der neue Prozess, die neue Organisation, die neue Schlüsselpositionen vergeben.

Ich muss sehen, dass diese Leute ihren Rollenwechsel wirklich annehmen. Und da liegt genau der Knackpunkt. An dieser Stelle merke ich eigentlich, ob ich in der Phase zwei wirklich sauber gearbeitet habe. Ich habe mal gesagt, es ist die Stunde der Wahrheit. Hier beginnt der Rollenwechsel für das Management. Da werden aus Vorgesetzten Führungskräfte oder modern sagt man Coach oder sie werden es eben nicht. Wir haben eine Teamstruktur, eine Gruppenarbeitsstruktur als Ziel entwickelt, da wir meinen, dass wir es nur damit schaffen, so eine flache, schnell reagierende Organisation tatsächlich sicherzustellen. Entscheidungswege kurz machen. Da ist genau das Problem, wenn wir ganz zu Anfang mit dem Management darüber diskutieren, die Betroffenheit herstellen, dann sagt jeder, der eine schneller, der andere etwas langsamer 'Ja, da wollen wir hin, da gehe ich mit, das sehe ich ein, das unterstütze ich.' Statussymbole, die man vielleicht verlieren könnte, das ist nicht wichtig. Es kommt darauf an, dass wir unsere Ziele erreichen. Wenn wir an dieser Stelle sind, dann wird es ernst, dann sieht jeder spätestens, wenn wir das realisieren, was wir da entwickelt haben, dann verlieren wir diese Statussymbole, die uns ja nicht wichtig sind, tatsächlich. Dann bekommt das einen anderen Stellenwert.



Ein Beispiel: Was ist überhaupt Statussymbol?

Wir alle bei uns im Betrieb, und ich denke, das ist in anderen Unternehmen nicht viel anders, hatten typischerweise auch ein bißchen eine Bewertung von Vorgesetzten da und hatten gesagt, wessen Abteilung größer ist, der ist ja wohl wichtiger. Was hierbei herauskommt bei so einem Reengineering wird immer sein, daß wir weniger Führungskräfte haben, flachere Hierarchie, daß wir Bereiche haben, in denen wir gar keine Führungskräfte haben, selbstgesteuerte Arbeitsgruppen. Die Rolle der Führungskräfte wandelt sich. Da gibt es auf beiden Seiten Dinge, die man lernen muß. Zum einen die Führungskraft, die eine neue Rolle annehmen muß. Manch einer wird nicht mehr Führungskraft sein, sondern vielleicht nur Fachexperte, fachlicher Berater. Und er muß sehen, daß sein Selbstwertgefühl darunter nicht leidet.

Das Gegenstück passiert genauso. Der Mitarbeiter, der eigentlich immer geguckt hat, ist mein Chef eigentlich der, der mehr zu sagen hat, oder ist der Chef von meinem Kollegen aus der anderen Abteilung der, der mehr zu sagen hat. Auch der muß lernen, daß seine eigene Entwicklung und die Bildung von selbstgesteuerten Arbeitsgruppen nicht notgedrungen bedeutet, daß damit sein Chef nun degradiert wird und weniger wichtig ist. Das ist eine ganz, ganz kritische Phase. Die durchläuft man mehrfach.

Beim ersten Bereich, in dem das passiert ist, ist das ganz dramatisch. Da haben wir uns auch lange mit aufgehhalten. Was kann man da tun? Das Top-Management muß ja als Agent der Veränderung, als Change-Agents eigentlich funktionieren. Dazu muß ich sie selber im Grund noch einmal durch diese zweite Phase schleusen, die Betroffenheit noch einmal, die stellt sich ja selber ein, aber ich muß ihnen dabei helfen, an diese Stelle wieder zu kommen, die neue Rolle anzunehmen und dann ist das einzige, was man machen kann, kommunizieren, Transparenz, mit den Mitarbeitern darüber reden und nochmal wieder. Und versuchen, diese neuen Strukturen auch vorzuleben.

Die Phase Fünf "Aktion-Zusammenarbeit": Hier merkt man spätestens, ob das vorher alles richtig war. Denn da ist man ganz schnell wieder in der alten Situation zurück, wenn man vorher nicht sauber gearbeitet hat. Jetzt geht es darum, die Personen auszuwählen, genau zu gucken, wer gehört wohin. Danach kommt das Training und die Teambildung, also die Gruppenbildung der neuen Organisation. Diese Reihenfolge ist ganz wichtig. Da muß man auch den Betriebsrat mit auf seiner Seite haben in den Punkten, da darf man nicht denken, alles ist glatt gegangen, es ist immer Friede, Freude, Eierkuchen.

Wir hatten mal mit einem Personaldirektor aus unserem Konzern in den USA gesprochen. Der sagte, da sind zwei Schritte, die man machen muß. First, get the right team, second, get the team right. Also erst muß ich das richtige Team und die richtige Gruppe zusammenstellen, die richtigen Leute haben, erst dann kann ich mich darum kümmern, zu versuchen, die als eine Gruppe so zusammenzubringen, daß es funktioniert. Das ist ganz wichtig, das ist zum Teil auch ein schmerzvoller Prozeß. Auch hier haben wir wieder den MBTI eingesetzt.

Wir haben, um ein Beispiel einfach zu sagen, wir haben den ersten Geschäftsbereich Oral, das ist ja nun das, wo wir die meisten Hierarchieebenen hatte, wo



unser größtes Geschäft passiert, das haben wir als erstes durchgezogen, wenn man so will. Wir sind jetzt am Ende der 5. Phase. Das waren insgesamt 95 Mitarbeiter und die haben wir alle durch solche Teamtrainings geschleust, alle haben diesen MBTI in Workshops gehabt. Das ist zum ersten Mal in der Geschichte gewesen. Wir haben den kompletten Bereich in acht Gruppen aufgeteilt, über vier Wochen, jede Woche zwei Trainingsblöcke gemacht. Das war also eine ganz tolle Sache, ist auch phantastisch angekommen.

Weiter heißt es bei Phase 5: Strukturen schaffen, Infrastruktur. Das sind banale Dinge wie Telefonleitungen legen, PC's beschaffen und so etwas. Wir haben gesehen, es ist ganz wichtig, aus den Projekten heraus Facilitator zur Verfügung zu stellen. Das ist bei uns auch so ein schönes Konzernwort. Facilitator. Ich denke da immer an Daniel Düsentrieb, der dieses kleine Helferlein hat. Das sind die Facilitator. Die implementieren nichts, sondern die helfen bei den Dingen, beraten, sie beschaffen Dinge.

Wenn man diese fünf Phasen überlebt hat, dann ist der Rest ein Kinderspiel: Phase 6. Erfolgskontrolle ist wichtig. Wir sind dabei. Wir haben ganz zu Anfang gesagt, woran werden wir es merken, ob wir Erfolg hatten oder nicht, und das werden wir während des ganzen Prozesses messen. Vielleicht eine ganz wichtige Sache auf dieser Stufe: Messung hat speziell in Deutschland eine ganz bestimmte Bedeutung. Messung ist etwas, was in vielen Bereichen nur für die Belohnung wichtig ist. Wenn meine Leistung gemessen wird, dann kommt es nur darauf an, ob ich also das nächste Mal auch die Dienstreise zur Messe genehmigt kriege oder vielleicht nicht mehr, dann fährt der andere Kollege. Oder ich kriege eine Gehaltserhöhung oder eine schlechtere / oder bessere.

Hier müssen die Leute lernen, daß Messung eigentlich eine ganz andere Bedeutung hat. Sie dient der Feststellung, habe ich mein Ziel erreicht und wie weit bin ich noch von meinem Ziel entfernt. Wo muß ich jetzt tatsächlich was machen? Das heißt zum einen, wir müssen die Mitarbeiter natürlich wissen lassen, daß messen nichts Schändliches ist. Daß Leistung messen nichts Schändliches ist. Daß Leistung messen nichts Schlimmes ist. Daß auch mal eine schlechte Leistung nichts Schlimmes ist.

Und wir müssen eben auch Meßinstrumente beschaffen, die dann diesen angeblichen Zweck der Messung erfüllen. Das heißt aber, daß ich als Vorgesetzter nicht unbedingt jedes einzelne Detail wissen muß. Der Mitarbeiter muß sein eigenes Meßsystem haben. Denn er erkennt, wie weit er dem Ziel nähergekommen ist oder vielleicht sogar weiter weggegangen ist. Damit er die notwendigen Maßnahmen treffen kann, um in die richtige Richtung weiter zu marschieren. Das heißt, einfache Sache vor Ort, der Mitarbeiter macht es selber. Nicht so die berühmten Datenfriedhöfe, Betriebsdatenerfassung und sonst was alles. Wo jemand Millionen von Daten hat und feststellen kann, ob Meyer nun ein paar Minuten mehr gebraucht hat als Schulze. Das bringt im Grunde gar nicht viel.

Zur Phase 6 gehört auch: Belohnen und feiern, und das ist was ganz Wichtiges. Man hat Erfolge dabei, auf jeden Fall. Wir merken das. Dann muß man das auch feiern. Belohnung ist nicht immer die Prämie. Ich habe vorhin schon gesagt, das Geld muß stimmen, keine Frage, aber das bißchen Zwischenmenschliche, was dabei ist, das ist auch ganz wichtig. Belohnung an der richtigen Stelle, Lob an der



richtigen Stelle ist genauso wichtig wie Wertschätzung und an der richtigen Stelle auch Kritik üben. Und gemeinsam feiern, das tun wir in diesen Teams. Und der letzte Schritt ist, kontinuierliche Verbesserungen planen. Das heißt, wir haben das Reengineering abgeschlossen. In einigen Bereichen sind wir jetzt damit fertig. und dann sagen wir, von diesem Punkt an, wie gehen wir weiter. Und das muß geplant sein, die Mitarbeiter nehmen es selber in die Hand, der Prozeß wird hier normales tägliches Geschäft, Verbesserung wird ihr normales Tagesgeschäft. Deshalb hier, das ist eigentlich ins Unendliche hineingedacht, wie es weiter geht, oder bis zum nächsten Reengernierung.

Vielen Dank.

Dr. Reiner Blank:

Vielen Dank, das war Theorie und Praxis. Und wir sehen hier: ein Veränderungsprozess setzt sich fort. Ein Veränderungsprozess ist nie in sich voll abgeschlossen, sondern der vollzieht sich weiter, von Welle zu Welle.

Vielen Dank.